

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาคำเนินงานของผู้ประกอบธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป และศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่

#### สรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งหมด 22 ราย ดำเนินธุรกิจในรูปแบบบริษัท จำกัด จำนวน 12 ราย ห้างหุ้นส่วนจำกัด จำนวน 10 ราย มีอายุการดำเนินงานของกิจการโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 6-10 ปี ร้อยละ 36.36 ระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 27.27 และร้อยละ 36.36 มีพนักงานรวมทั้งหมดต่ำกว่า 50 คน ร้อยละ 31.82 มีพนักงานรวมระหว่าง 51-100 คน ซึ่งเท่ากับร้อยละ ของจำนวนพนักงานรวม ระหว่าง 101-500 คน

ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากรัฐบาลเป็นเพียงบางด้านเท่านั้น มีเพียงร้อยละ 27.27 ที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากรัฐบาลครบทุกด้าน ทั้งด้านการจัดการ การพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี การตลาด และการเงิน ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 18.18 ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากรัฐบาลเลย ผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากรัฐบาลด้านการจัดการ ร้อยละ 45.45 ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม จากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยี ร้อยละ 50.00 ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเช่นกัน ส่วนทางด้านการตลาด ร้อยละ 63.64 ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจาก กรมส่งเสริมการค้าส่งออก ส่วนในด้านการเงิน ร้อยละ 13.64 ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจาก บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม (บอย.)

## ส่วนที่ 2 : การดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัด เชียงใหม่

### ด้านการจัดการ

การวางแผน ผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปทุกรายมีการวางแผนล่วงหน้า ร้อยละ 63.63 เป็นแผนงานระยะปานกลาง (3-5 ปี) ร้อยละ 31.82 เป็นแผนงานระยะสั้น (1-3 ปี) ในการวางแผนนี้ ผู้ประกอบการพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกพร้อมกัน ร้อยละ 81.82 เห็นว่าปัจจัยความพร้อมด้านการผลิต และร้อยละ 68.18 เห็นว่าเป็นปัจจัยความพร้อมด้านบุคลากร เป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการกำหนดแผน ส่วนทางด้านปัจจัยภายนอก ร้อยละ 95.45 เห็นว่าลูกค้าเป็นปัจจัยที่มีผล อีกร้อยละ 68.18 เห็นว่าคู่แข่งชั้นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่นกัน และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ ร้อยละ 72.73 มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเพิ่มกำไร และร้อยละ 68.18 มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มยอดขาย

การจัดองค์การ ผู้ประกอบการทุกรายมีการจัดโครงสร้างองค์การโดยแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้ประกอบการจัดให้มีแผนกการผลิตทุกราย ร้อยละ 90.91 จัดให้มีแผนกการบัญชี ผู้ประกอบการโดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 45.45 จัดให้มีสายการบังคับบัญชา 4 ระดับ คือ ตั้งแต่ระดับเจ้าของกิจการ ประธานบริษัท ระดับผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่าย ระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และระดับพนักงานหรือคนงาน

การจัดบุคคล ในการคัดเลือกพนักงานตัดเย็บเสื้อผ้า ผู้ประกอบการทุกรายพิจารณาถึงประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 59.09 ยังพิจารณาถึง อายุ ของผู้สมัครด้วย โดยในการกำหนดอัตราค่าจ้างผู้ประกอบการ ร้อยละ 81.82 กำหนดจากความสามารถและประสบการณ์การทำงาน ร้อยละ 45.45 พิจารณาถึง กฎหมายแรงงานด้วย ผู้ประกอบการร้อยละ 72.73 จ่ายค่าตอบแทนการทำงานโดยกำหนดอัตราเป็นรายชิ้นงานและจ่ายทุกสิ้นเดือน ส่วนการคัดเลือกพนักงานในส่วนธุรการ ผู้ประกอบการทุกรายที่มีพนักงานในส่วนนี้จะพิจารณาถึง ประสบการณ์การทำงาน และร้อยละ 85.00 พิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้สมัคร ส่วนการพิจารณาอัตราค่าจ้างของพนักงานธุรการ ผู้ประกอบการร้อยละ 95.00 จะกำหนดจาก ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน ร้อยละ 85.00 กำหนดจากวุฒิการศึกษา โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายเดือน

การอำนวยการ ผู้ประกอบการทุกรายมีน้ำดื่มให้เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน ร้อยละ 81.82 จัดทำประกันสังคมให้แก่พนักงาน และในการจูงใจพนักงาน ผู้ประกอบการ ร้อยละ 86.36 จูงใจพนักงานโดยการเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงานให้แก่พนักงาน

การควบคุม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นรายวัน ร้อยละ 59.09 รองลงมาให้มีการรายงานเป็นรายสัปดาห์ ร้อยละ 22.73 ซึ่งผู้ประกอบการ ร้อยละ 90.91 ใช้คุณภาพเป็นมาตรฐานในการควบคุมงาน และ ร้อยละ 77.27 ใช้มาตรฐานด้านเวลา

#### ด้านการผลิต

การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อการส่งออกของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ ทุกราย มีการวางแผนการผลิตโดย ผู้ประกอบการ ร้อยละ 45.45 ผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า ร้อยละ 31.82 ผลิตตามปริมาณความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา ผู้ประกอบการส่วนมากร้อยละ 54.54 มีจักรเย็บผ้า ไม่เกิน 50 หลั โดยเฉลี่ยร้อยละ 36.36 มีกำลังการผลิตสูงสุดอยู่ระหว่าง 5,000 – 10,000 ชิ้น และร้อยละ 40.91 ทำการผลิตจริง ต่ำกว่า 5,000 ชิ้น ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จำนวน 16 รายจึงไม่มีแผนการขยายกำลังการผลิต เนื่องจาก คำสั่งของลูกค้ามีไม่มากพอ ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจที่ชะงักงัน มีผู้ประกอบการเพียง 6 รายเท่านั้นที่ต้องการขยายกำลังการผลิต เนื่องจากต้องการเพิ่มผลิตผล

ผู้ประกอบการร้อยละ 90.91 ใช้วัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบภายในประเทศ ตัดเย็บโดยใช้เครื่องจักร อีกร้อยละ 9.09 ทำการตัดเย็บด้วยมือหรือเครื่องจักรซึ่งขึ้นอยู่กับรูปแบบของสินค้า ใน การผลิตนั้นผู้ประกอบการจำนวน 6 ราย ผลิตสินค้าโดยใช้ลูกจ้างในกิจการเท่านั้น ส่วนที่เหลืออีก 16 รายผลิตโดยใช้ลูกจ้างในกิจการร่วมกับการจ้างบุคคลภายนอก ซึ่งในจำนวนนี้มี 13 รายที่จ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคลภายนอกเป็นรายชิ้นงาน ที่เหลืออีก 3 ราย เป็นการจ้างแบบเหมาจ่าย

สำหรับวิธีการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพสินค้า ผู้ประกอบการร้อยละ 77.27 จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จ ร้อยละ 36.36 จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นในกระบวนการผลิต และผู้ประกอบการร้อยละ 59.08 เกิดของเสีย หรือ สินค้ามีตำหนิจากการผลิต โดยเฉลี่ย 1% - 5 % ซึ่งในจำนวนผู้ประกอบการทั้ง 22 รายนี้ มีผู้ประกอบการเพียง 1 รายที่ได้รับการรับรองคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานสากล จาก CE (Common European Mark)

#### ด้านการตลาด

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาดระหว่างประเทศดังนี้ อันดับ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ มากกว่าด้านอื่น อันดับ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญกับ ราคา มากกว่าด้านอื่น อันดับที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญกับ การจัดจำหน่าย มากกว่าด้านอื่น และอันดับที่ 4 ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญกับ การส่งเสริมการตลาด มากกว่าด้านอื่น

ด้านผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจำนวน 11 รายที่ผลิตทั้งเสื้อผ้าพื้นเมืองและเสื้อผ้าแฟชั่น (เสื้อผ้าที่ไม่ใช่เสื้อผ้าพื้นเมือง เช่น เสื้อเชิ้ต ชุดนอน ชุดเด็ก ฯลฯ) ผู้ประกอบการจำนวน 9 รายที่ผลิตแต่เสื้อผ้าแฟชั่นเพียงอย่างเดียว และมี 2 รายที่ผลิตแต่เสื้อผ้าพื้นเมืองเพียงอย่างเดียว ในการออกแบบผลิตภัณฑ์นั้น ผู้ประกอบการทุกรายจะออกแบบตามคำสั่งของลูกค้า ในจำนวนนี้มี 12 รายที่ใช้การออกแบบโดยนักออกแบบของกิจการร่วมด้วย และสินค้าที่นำไปจำหน่ายในต่างประเทศนั้น ได้รับการประทับตราสินค้าจากผู้ประกอบการเพียง 3 รายเท่านั้น ส่วนที่เหลือสินค้า จะได้รับการประทับตราขึ้นชื่อจากคนกลาง หรือ ผู้แทนจำหน่าย

ด้านราคา ผู้ประกอบการร้อยละ 81.82 กำหนดราคาสินค้าโดยพิจารณาจากต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 77.27 พิจารณาจากรูปแบบของผลิตภัณฑ์ และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คู่แข่งชั้นแล้ว ผู้ประกอบการร้อยละ 77.27 กำหนดราคาขายในระดับใกล้เคียงกับคู่แข่ง มีเพียงร้อยละ 22.73 ที่กำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ สูงกว่าคู่แข่ง ในการกำหนดสกุลราคาขายนั้น ผู้ประกอบการจำนวน 17 รายที่กำหนดราคาขายเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ จำนวน 9 รายกำหนดเป็นสกุลเงินบาท และจำนวน 1 ราย กำหนดเป็นสกุลเงินยูโร

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ในอันดับ 1 ผู้ผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ให้ความสำคัญในการทำการค้ากับประเทศ ญี่ปุ่น มากกว่าประเทศอื่น ในอันดับ 2 ให้ความสำคัญกับ ประเทศอเมริกา มากกว่าประเทศอื่น และในอันดับ 3 ให้ความสำคัญกับ ประเทศอิตาลี มากกว่าประเทศอื่น โดยผู้ประกอบการร้อยละ 54.55 จัดจำหน่ายโดยผ่านพ่อค้าคนกลางผู้ค้าส่ง ร้อยละ 31.82 จัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายซึ่งเท่ากับผู้ประกอบการที่จัดจำหน่ายผ่านพ่อค้าคนกลางผู้ค้าปลีก

ด้านการส่งเสริมการตลาด ในอันดับ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ที่ทำการส่งเสริมการตลาดให้ความสำคัญกับ การส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นคนกลางมากกว่าด้านอื่น อันดับ 2 ให้ความสำคัญกับ การประชาสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น ส่วนการโฆษณา การใช้พนักงานขาย และการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นผู้บริโภคนั้น ผู้ประกอบการแทบจะไม่ให้ความสำคัญเลย โดยมีเพียงร้อยละ 9.09 ที่มีการโฆษณาโดยปรับให้เข้ากับแต่ละประเทศ ร้อยละ 22.73 มีพนักงานขายและ ร้อยละ 13.63 ที่ทำการส่งเสริมการตลาดโดยมุ่งเน้นที่ผู้บริโภค แต่มีผู้ประกอบการ ร้อยละ 68.20 ที่มีการส่งเสริมการตลาดต่างประเทศโดยการประชาสัมพันธ์ โดยร้อยละ 86.67 ทำการประชาสัมพันธ์โดยการออกงานแสดงสินค้า และ ผู้ประกอบการร้อยละ 77.27 ที่มีการส่งเสริมการขายโดยมุ่งที่คนกลาง โดยร้อยละ 82.35 เป็นการให้ส่วนลดราคา และร้อยละ 29.41 เป็น การจัดแสดงสินค้าให้

### ด้านบัญชีและการเงิน

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่ ร้อยละ 40.91 ใช้เงินลงทุนครั้งแรกในช่วง 500,001 – 1,000,000 บาท ร้อยละ 27.27 ใช้เงินลงทุนต่ำกว่า 500,000 บาท ในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการร้อยละ 36.36 มีเงินทุนไว้ม้วนเวียนเฉลี่ยต่อเดือน 100,001 – 500,000 บาท ร้อยละ 36.36

แหล่งเงินทุนในการดำเนินกิจการที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใช้ ร้อยละ 72.73 เป็นเงินทุนจากเจ้าของกิจการเอง ร้อยละ 59.09 เป็นเงินกู้ยืมจากสถาบันการเงินโดยเป็นสถาบันการเงินธนาคารพาณิชย์ หรือสถาบันการเงินของเอกชนในประเทศ ร้อยละ 84.62 และสถาบันการเงินของรัฐบาลในประเทศ ร้อยละ 38.46 ซึ่งผู้ประกอบการที่มีการกู้ยืมจากสถาบันการเงินต่างๆ โดยในการกู้ยืมนั้นผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับอัตราดอกเบี้ยมากที่สุดร้อยละ 92.31 รองมาคือระยะเวลาในการชำระหนี้ ร้อยละ 76.92 และผู้ประกอบการทุกรายที่กู้ยืม ใช้สินทรัพย์เป็นหลักประกันในการกู้ยืม

ส่วนการจัดเก็บเงินจากลูกค้านั้น ผู้ประกอบการร้อยละ 50.00 ใช้วิธีการเปิด L/C มีผู้ประกอบการร้อยละ 31.82 ที่ประสบปัญหาเรื่องหนี้สูญ ซึ่งมีมูลค่าโดยเฉลี่ย 5%-10% ของยอดหนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปทุกราย จัดให้มีการทำบัญชี โดยผู้ประกอบการทุกรายมีการรายงานผลในรอบของงบกำไรขาดทุน จำนวน 20 รายมีการรายงานผลในรอบของงบดุล ผู้ประกอบการส่วนมากไม่มีการจัดทำประมาณทางการเงินล่วงหน้า มีเพียง 7 รายเท่านั้นที่มีการจัดทำประมาณการทางการเงินล่วงหน้า ส่วนใหญ่จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายการผลิตและงบประมาณค่าแรงทางตรง

ส่วนการดำเนินงานนั้น ผู้ประกอบการมีค่าใช้จ่ายมากตามลำดับดังนี้ อันดับ 1 เป็นค่าวัสดุดิบมากกว่าค่าใช้จ่ายอื่น อันดับ 2 เป็นค่าแรงทางตรงและเงินเดือนพนักงาน มากกว่าค่าใช้จ่ายอื่น เมื่อวัดความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นพบว่า ผู้ประกอบการร้อยละ 77.27 มีกำไรขั้นต้นเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนและยอดขายโดยเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 21% - 50% ผู้ประกอบการร้อยละ 45.45 มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 11% - 20% และผู้ประกอบการร้อยละ 40.91 มีกำไรสุทธิโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 11% - 20%

### ส่วนที่ 3 : ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดเชียงใหม่

ในอันดับที่ 1 ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ประสบปัญหาด้านการผลิตมากกว่าด้านอื่น ในอันดับที่ 2 ผู้ประกอบการธุรกิจประสบปัญหา ด้านการจัดการมากกว่าด้านอื่น และ ในอันดับที่ 3 ผู้ประกอบการธุรกิจประสบปัญหาด้านการเงินและการบัญชีมากกว่าด้านอื่น

#### ปัญหาด้านการจัดการ

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 72.73 ประสบปัญหาจากการที่พนักงานหยุดงานบ่อยในช่วงเทศกาล ร้อยละ 59.09 ประสบปัญหาจากการที่บุคลากรขาดความชำนาญ / การขาดแคลนแรงงานฝีมือมากที่สุด ร้อยละ 22.73 ประสบปัญหาการประสานงาน / การติดต่อสื่อสารไม่ดี และ ปัญหาการแบ่งสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน

#### ปัญหาด้านการผลิต

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 81.82 ประสบปัญหาด้านทุนในการผลิตสูง ร้อยละ 59.09 ประสบปัญหาจากพนักงานทำงานไม่เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด และร้อยละ 45.45 ประสบปัญหาของเสียจากการผลิตมีมาก

#### ปัญหาด้านการตลาดระหว่างประเทศ

ในการทำการตลาดระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ร้อยละ 50.00 ประสบปัญหาจากค่าใช้จ่ายในการขนส่งที่สูง ร้อยละ 45.45 ไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนด และร้อยละ 40.91 ประสบปัญหาจากการขาดผู้มีความรู้/ชำนาญ ในการทำการตลาดต่างประเทศ

#### ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี

ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 50.00 ประสบปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหารที่สูง ร้อยละ 45.45 ประสบปัญหาจากรายได้และยอดขายต่ำ ร้อยละ 36.36 ประสบปัญหาจากอัตราดอกเบี้ยในการกู้เงินสูง

### ปัญหาด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

การดำเนินธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้ประกอบการร้อยละ 59.09 ได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกด้านภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า ร้อยละ 54.55 ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันที่สูงมีคู่แข่งมาก ร้อยละ 40.91 ขาดการสนับสนุน/ได้รับการสนับสนุนไม่เพียงพอจากรัฐบาล

### อภิปรายผล

จากศึกษาการดำเนินงานในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ ตาม ทฤษฎีและแนวคิดการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจมีการดำเนินงานดังนี้

ด้านการจัดการ (Management) ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (POSDC) คือ

- การวางแผน (Planning) เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเกี่ยวกับองค์กรและสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อแสวงหาโอกาส และกำหนดแนวทางปฏิบัติพร้อมทั้งการควบคุมและประเมินผล

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจทุกรายมีการวางแผน ตามหลักการจัดการ โดยส่วนใหญ่วางแผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) โดยใช้ปัจจัยภายในด้านความพร้อมด้านการผลิต และความพร้อมด้านบุคลากร เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ เช่นเดียวกันกับปัจจัยทางสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ด้านลูกค้า และคู่แข่ง โดยผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อ เพิ่มกำไรและยอดขาย แต่มีผู้ประกอบการส่วนน้อยที่กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อ การคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์

- การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กร เป็นหน่วยย่อยๆ เพื่อประโยชน์ในการแบ่งงานกันทำ และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งการจัดแบ่งกลุ่มงานอาจแบ่งตามหน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ แบ่งตามกลุ่มลูกค้า ฯลฯ โดยองค์กรจะนำเสนอโครงสร้างองค์กรในรูปของแผนภูมิ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงสายงานการบริหารงาน ความสัมพันธ์ด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบธุรกิจทุกรายได้จัดให้มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรเป็นหน่วยย่อยๆ เพื่อจัดองค์กรตามหลักการจัดการ โดยผู้ประกอบธุรกิจจัดให้มีการแบ่ง

กลุ่มงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นแผนกต่างๆ คือ แผนกการผลิต แผนกการบัญชี แต่ผู้ประกอบการจำนวนมากที่ยังไม่ได้จัดให้มี แผนกจัดซื้อ แผนกการเงิน แผนกการตลาด แผนกบุคคล แผนกส่งสินค้า ส่วนการจัดแบ่งสายการบังคับบัญชา พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากจัดให้มีระดับการบังคับบัญชา 4 ระดับ คือ การบังคับบัญชาระดับสูง การบังคับบัญชาระดับกลาง การบังคับบัญชาระดับต้น และการบังคับบัญชาระดับปฏิบัติงาน แต่ยังมีผู้ประกอบการธุรกิจบางรายที่มีระดับการบังคับบัญชาเพียง 2 ระดับเท่านั้น คือ การบังคับบัญชาระดับสูง และการบังคับบัญชาระดับปฏิบัติการเนื่องจากเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และมีพนักงานจำนวนไม่มาก ผู้เป็นเจ้าของจึงทำการวางแผน การกำหนดนโยบายต่างๆ และการปฏิบัติงานบางด้านด้วยตนเอง

- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการจัดเตรียม และใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการกำหนดความต้องการบุคลากร การสรรหา และการคัดเลือก

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจมีกระบวนการจัดคนเข้าทำงานตรงตามทฤษฎี โดยผู้ประกอบการมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงานตัดเย็บเสื้อผ้า และพนักงานในส่วนธุรกิจที่แยกจากกัน ในส่วนของพนักงานตัดเย็บเสื้อผ้า ผู้ประกอบการพิจารณาจากปัจจัยบางประการ คือ ประสบการณ์ในการทำงาน อายุของผู้สมัคร แต่มีผู้ประกอบการส่วนน้อยที่คำนึงถึงความพร้อมในการทำงานล่วงเวลา คุณวุฒิ และภูมิปัญญาของผู้สมัคร ส่วนในการคัดเลือกพนักงานในส่วนธุรกิจ ผู้ประกอบการพิจารณาถึง ประสบการณ์การทำงาน และคุณวุฒิของผู้สมัคร การกำหนดอัตราจ้าง ผู้ประกอบการ กำหนดจากความสามารถในการทำงานและประสบการณ์การทำงาน

- การสั่งการ (Directing) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่สั่งการพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่กำหนด ในกรณีนี้ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจและสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการได้มีการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งเป็นการตอบสนองทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ การจัดหาที่ดื่มให้ และการจัดทำประกันสังคม ให้เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนในการทำงานเพื่อเป็นการจูงใจ แต่ไม่มีจูงใจหรือการสร้างขวัญกำลังใจในด้านอื่นๆ ให้แก่พนักงาน เช่น การให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือได้รับการยอมรับจากสังคม

- การควบคุม (Controlling) เป็นการกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและดำเนินการแก้ไข



จากการศึกษา พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจได้จัดให้มีการควบคุมโดยผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากกำหนดให้ คุณภาพ และเวลา เป็นมาตรฐานในการควบคุม และกำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงาน และรายงานผลทุกวันทำการ

**การผลิต** การผลิตที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้าน ปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคา ซึ่งทั้งหมดจะต้องสัมพันธ์กัน และนำมารวมไว้ในระบบการผลิต โดยมีขั้นตอนดังนี้

- ด้านการวางแผนการผลิต เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่อยากได้ในอนาคต ประกอบด้วย การวางแผนระบบการผลิต ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต ได้แก่ การวางแผนกำลังการผลิต การวางแผนที่ตั้งโรงงาน การวางแผนกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ การวางแผนผลิตภัณฑ์ ฯลฯ และการวางแผนการใช้ระบบการผลิต ได้แก่ การพยากรณ์การผลิต การจัดลำดับการผลิต การวางแผนกำลังคน ฯลฯ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจทุกรายมีการวางแผนการผลิตตามทฤษฎีเพียงบางด้านเท่านั้น โดยผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่มีจักรเย็บผ้าต่ำกว่า 100 หลัง วางแผนกำลังการผลิตสูงสุดไม่เกิน 10,000 ชิ้นต่อเดือน และผู้ประกอบการไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ที่เป็นการค้นคว้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

- ด้านการดำเนินงาน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจ ส่วนมากดำเนินการผลิตจริงสอดคล้องกับ กำลังการผลิต ที่ตั้งไว้ ไม่เกิน 10,000 ชิ้นต่อเดือน และในการผลิตส่วนมากผู้ประกอบการธุรกิจ ผลิตสินค้าโดยใช้เครื่องจักรในการตัดเย็บ ด้วยลูกจ้างของกิจการ แต่หากว่ากำลังคนไม่เพียงพอ ผู้ประกอบการธุรกิจจะจัดจ้างบุคคลภายนอกเพื่อตัดเย็บโดยจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายชิ้น โดยที่ไม่ต้องจ้างพนักงานมากเกินไป และแม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ ผลิตสินค้าได้ใกล้เคียงกับกำลังการผลิต หรือเกินกำลังการผลิต แต่ผู้ประกอบการธุรกิจก็ยังไม่มีการขยายกำลังการผลิต เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าชะลอตัว และคำสั่งซื้อจากลูกค้าไม่มากพอ

- ด้านการควบคุม เป็นการบังคับให้กิจกรรมด้านการผลิตสินค้าเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ซึ่งสามารถกำกับดูแลได้ตั้งแต่ ปัจจัยป้อนเข้า (input) มาสู่กระบวนการผลิต (process) ไปจนถึงผลผลิต (output)

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ มีการควบคุมการผลิตที่ผลผลิต (output) โดยการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทุกชิ้นที่ผลิตเสร็จ และมีผู้ประกอบการ

เพียง 1 รายเท่านั้นที่ได้รับการรับรองคุณภาพการผลิตตามมาตรฐานสากลจาก CE (Common European Mark)

การตลาด ในการที่จะทำให้ผู้บริโภคนในตลาดต่างประเทศ เกิดความพอใจในตัวสินค้า ความสะดวกในการซื้อหาสินค้า และการได้รับข่าวสารเรื่องของสินค้า ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด คือ การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจด้านราคา การตัดสินใจด้านการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า และการตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจส่วนมาให้ความสำคัญกับการตัดสินใจในส่วนประสมทางการตลาด ในด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับ 1 ด้านราคาเป็นอันดับ 2 ด้านการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าเป็นอันดับ 3 และด้านการส่งเสริมการตลาดเป็นอันดับ 4 โดย

- การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ เกี่ยวข้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ ให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด หรือแต่ละประเทศ ทั้งนี้ยังรวมถึงการกำหนดตราสินค้า ซึ่งเป็นตัวเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้า และก่อให้เกิดความแตกต่างจากสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง เพื่อให้ลูกค้าจำได้ และใช้เป็นแนวทางในการซื้อครั้งต่อไป

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจส่วนมากไม่ได้มีการปฏิบัติตามทฤษฎีด้านผลิตภัณฑ์นี้ เนื่องจากผู้ประกอบธุรกิจจะออกแบบผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้า (คนกลาง) ต้องการ และไม่มีการประทับตราสินค้าของตนเอง ในสินค้าที่ส่งออกจำหน่ายยังต่างประเทศ

- การตัดสินใจด้านราคา การตั้งราคาในตลาดต่างประเทศ ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องคำนึงปัจจัยภายนอกที่เพิ่มขึ้นมา นอกเหนือจากปัจจัยภายในองค์กร อันได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้า เช่น ค่าขนส่ง ค่าหีบห่อ ค่าไรคนกลาง แลนโยบายด้านภาษี กฎหมาย

จากการศึกษา พบว่าผู้ประกอบธุรกิจส่วนมากตั้งราคาสินค้า โดยคำนึงถึงปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น ได้แก่ ต้นทุน รูปแบบ และความยากง่ายในการตัดเย็บผลิตภัณฑ์ มีผู้ประกอบธุรกิจจำนวนไม่มากนักที่คำนึงถึงปัจจัยภายนอก เช่น ต้นทุนการขนส่ง ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ระดับหรือประเภทของลูกค้า คู่แข่งขัน และ เศรษฐกิจ และเมื่อเปรียบเทียบราคาของผู้ประกอบธุรกิจกับคู่แข่งอื่น ผู้ประกอบธุรกิจส่วนใหญ่ตั้งราคาที่สูงใกล้เคียงกับคู่แข่ง โดยกำหนดสกุลราคาขายเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐ

- ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าในการคัดเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องทำความเข้าใจถึง ลักษณะของลูกค้า ว่ามีจำนวนเท่าใด รายได้เป็นอย่างไร ลักษณะนิสัยในการซื้อสินค้า และการตอบสนองต่อวิธีการขายแบบต่างๆ เป็นอย่างไร ลักษณะของสินค้า ว่าเป็นลักษณะแบบใด ใช้เหมือนกันทั่วโลก หรือต้องปรับให้เข้ากับแต่ละตลาด ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจต่างกัน ลักษณะของคนกลาง ซึ่งคนกลางจะคำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทน ที่ตนเองต้องการและจะสนใจเฉพาะสินค้าที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น ลักษณะด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย ฯลฯ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจ ส่วนใหญ่จัดจำหน่ายสินค้าผ่านคนกลางผู้ค้าส่งและคนกลางผู้ค้าปลีก โดยมีผู้ประกอบธุรกิจเพียง 3 รายเท่านั้นที่มีการจัดจำหน่ายโดยตรงสู่ผู้บริโภคในต่างประเทศ แสดงว่า ผู้ประกอบธุรกิจส่วนมากขาดความรู้ความเข้าใจ ในการทำการตลาดต่างประเทศ

- การตัดสินใจด้านการส่งเสริมการตลาด เป็นการติดต่อระหว่างธุรกิจ กับลูกค้า บอกเล่าถึงเรื่องราวของบริษัท ข่าวสาร สินค้าตลอดจนกิจกรรมส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ ให้ลูกค้าทราบ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อ โดยประกอบด้วย การโฆษณา เป็นการพยายามสร้างให้ผู้บริโภคตระหนักถึงคุณค่าของสินค้า อยากใช้สินค้า และตัดสินใจซื้อ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ลักษณะผลิตภัณฑ์ วัฒนธรรม ฯลฯ การประชาสัมพันธ์ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับองค์กรต่างๆ ที่ธุรกิจเกี่ยวข้องด้วย เช่น องค์กรด้านการค้า ลูกค้า รัฐบาล สื่อต่างๆ การใช้พนักงานขาย และการส่งเสริมการขายต่างประเทศ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจได้ใช้หลักการ การส่งเสริมการตลาด ในการดำเนินงาน เป็นเพียงบางด้าน โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการขาย โดยมุ่งเน้นคนกลางมากเป็นอันดับ 1 และการประชาสัมพันธ์มากเป็นอันดับ 2 ส่วนการโฆษณาและการใช้พนักงานขายไม่เป็นที่นิยม เนื่องจากผู้ประกอบธุรกิจส่วนมากจัดจำหน่ายสินค้าผ่านคนกลางผู้ค้าส่ง ดังนั้นผู้ประกอบธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับการรักษาสัมพันธ์อันดีกับคนกลางไว้ โดยการให้ส่วนลดราคา นอกจากนี้ผู้ประกอบธุรกิจยังได้เห็นความสำคัญของการออกงานแสดงสินค้า เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบธุรกิจ ได้นำเสนอธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ ของผู้ประกอบธุรกิจ แก่คนกลางและผู้บริโภคในต่างประเทศ

การเงิน ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มูลค่าของธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

- การวางแผนเกี่ยวกับการเงิน เป็นการวางแผนรายรับ รายจ่ายของธุรกิจ ซึ่งจะมีทั้งแผนการเงินระยะสั้นที่เป็นการประเมินรายได้ รายจ่ายที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินงาน เช่น แผนการขาย แผนการผลิต แผนวัตถุดิบ ฯลฯ และแผนการเงินระยะยาว ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงบประมาณจ่ายลงทุน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกัน

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจส่วนมาก ไม่มีการวางแผนด้านการเงินตามทฤษฎี เนื่องจากมีผู้ประกอบการเพียงร้อยละ 31.82 ที่มีการจัดทำแผนการเงินซึ่งเป็นแผนระยะสั้น โดยส่วนมากจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในการผลิต งบประมาณค่าแรงทางตรง และเนื่องจากผู้ประกอบการยังไม่มีแผนที่จะขยายกำลังการผลิต หรือการพัฒนาด้านอื่นๆ จึงไม่มีการจัดทำแผนการเงินระยะยาว

- การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน โดยพิจารณาจากต้นทุนของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจ ได้ใช้เงินลงทุนเริ่มแรกในการประกอบธุรกิจ ประมาณ 500,001 – 1,000,000 บาท และมีเงินทุนหมุนเวียนเฉลี่ยในกิจการ 100,001 – 500,000 บาทในแต่ละเดือน โดยเงินทุนส่วนใหญ่มากจากเจ้าของกิจการ และการกู้เงินจากสถาบันการเงินของเอกชนในประเทศ ซึ่งในการกู้เงิน ผู้ประกอบธุรกิจคำนึงถึงต้นทุนจากการกู้เงินในด้านอัตราดอกเบี้ย นอกจากนี้ยังพิจารณาถึง ระยะเวลาที่ต้องจ่ายชำระหนี้ให้กับสถาบันการเงิน

- การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน ซึ่งการจัดสรรเงินทุนจะเป็นการนำไปใช้ในสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด ลูกหนี้การค้า สินค้าคงคลัง และสินทรัพย์ถาวร ได้แก่ อาคาร โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างๆ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจได้จัดสรรเงินทุน ไปในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดสินทรัพย์หมุนเวียนเป็นส่วนใหญ่ คือ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงและเงินเดือนพนักงาน และค่าขนส่งมากตามลำดับ

การบัญชี เป็นการวัดค่าและนำเสนอข้อมูลของกิจกรรมทางธุรกิจ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ โดยการนำเสนอรายงานในรูปแบบการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุล งบกระแสเงินสด ฯลฯ

จากการศึกษา พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจทุกรายจัดให้มีการวัดค่าของ กิจกรรมทางธุรกิจตามทฤษฎี โดยการจัดทำบัญชี ในรูป งบกำไรขาดทุน งบดุล และเมื่อทำการวัดค่าผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับยอดขาย พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนใหญ่ มีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารสูงถึง 11% - 20% ของยอดขาย มีความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น 21% - 50% และมีความสามารถในการทำกำไรสุทธิที่ 11% - 20% ของยอดขาย

### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาการดำเนินงานของผู้ประกอบการในธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ มีข้อค้นพบดังนี้

ธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ จัดได้ว่าเป็นธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบของห้างหุ้นส่วนจำกัด และบริษัทจำกัด ในอัตราที่ใกล้เคียงกัน มีผู้ประกอบการจำนวน 8 ราย ที่มีอายุการดำเนินงานมากกว่า 10 ปี และมีผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากภาครัฐในด้านการเงินเพียง 3 ราย

ด้านการจัดการ พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูปในจังหวัดเชียงใหม่ เพียง 1 รายที่มีการวางแผนการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ผู้ประกอบการจำนวน 7 รายที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และผู้ประกอบการจำนวน 4 รายที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคม ส่วนการจัดโครงสร้างองค์กร มีผู้ประกอบการประมาณ ร้อยละ 50 ที่จัดให้มีแผนกจัดซื้อ แผนกการตลาด แผนกส่งสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการที่เหลือ ที่ไม่ได้จัดให้มีแผนกดังกล่าว ไม่สามารถรองรับงานในแต่ละด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ที่ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความล่าช้า งานไม่เสร็จตามกำหนด ในด้านการจัดคนเข้าทำงาน ผู้ประกอบการส่วนมากคัดเลือกพนักงานตัดเย็บเสื้อผ้าจากหลักเกณฑ์เพียงบางประการเท่านั้น คือ ประสบการณ์การทำงาน อายุของผู้สมัคร โดยที่ผู้ประกอบการลืมนึกถึงปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญเช่นกัน ได้แก่ ความพร้อมในการทำงานล่วงเวลา ซึ่งธุรกิจนี้ต้องการอย่างมากในเวลาที่มียอดสั่งซื้อที่รีบเร่ง คุณวุฒิ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานรับผิดชอบต่องาน ภูมิปัญญา จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการในช่วงเทศกาลด้วยปัจจัยเหล่านี้จึงทำให้ผู้ประกอบการ ส่วนใหญ่ประสบปัญหาพนักงานหยุดงานบ่อยในช่วงเทศกาล และไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด และผู้ประกอบการไม่ได้จัดให้มีสวัสดิการ หรือการจูงใจพนักงานในด้านจิตใจ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ

ด้านการผลิต พบว่า มีผู้ประกอบการธุรกิจจำนวนน้อยกว่า ร้อยละ 10 ที่มีจักรเย็บผ้ามากกว่า 200 หลัง มีกำลังการผลิต มากกว่าเดือนละ 50,000 ชิ้น และทำการผลิตจริง มากกว่า 30,000 ชิ้นในแต่ละเดือน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการมีการจ้างบุคคลภายนอกผลิตด้วยผู้ประกอบการจำนวน 1 รายผลิตผ้าผืนที่ใช้ในการตัดเย็บเอง ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการซื้อจากผู้จำหน่ายภายในประเทศ และมีผู้ประกอบการจำนวน 6 รายที่นำเข้าจากต่างประเทศ ผู้ประกอบการธุรกิจส่วนมากไม่มีการควบคุมการผลิตระหว่างกระบวนการผลิต จึงทำให้ผู้ประกอบการประสบปัญหาของเสียจากการผลิตมีมาก ซึ่งสังเกตได้จากที่ผู้ประกอบการเพียง 3 ราย ที่มีปริมาณของเสียน้อยกว่า 1% นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้นจากการสูญเสีย

ด้านการตลาด พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจผลิตและส่งออกเสื้อผ้าสำเร็จรูป ในจังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์เป็นอันดับ 1 ด้านราคาเป็นอันดับ 2 ด้านการจัดจำหน่ายเป็นอันดับ 3 และด้านการส่งเสริมการตลาดเป็นอันดับ 4 และพบว่าผู้ประกอบการที่ผลิตเสื้อผ้าพื้นเมืองเพื่อจำหน่ายในต่างประเทศ มีน้อยมากเพียง 2 ราย ในการออกแบบผลิตภัณฑ์นั้น มีผู้ประกอบการไม่มากนักที่ออกแบบ โดยใช้นักออกแบบของกิจการ เพราะส่วนมากเป็นการออกแบบตามความต้องการของลูกค้า ผู้ประกอบการจำนวน 3 รายที่มีการจัดจำหน่ายสินค้าโดยตรงสู่ผู้บริโภค และใช้ตราสินค้าของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาคณกลาง จึงทำให้ผู้ประกอบการส่วนมากที่จัดจำหน่ายสินค้าโดยผ่านคนกลางไม่สามารถกำหนดราคาขายให้สูงกว่าคู่แข่งได้ เพราะต้องรักษาคณกลาง ไว้ไม่ให้ไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง ซึ่งเป็นการจำกัดตลาดของผู้ประกอบการเองโดยมีลูกค้าเฉพาะคนกลางที่รับซื้อผลิตภัณฑ์จากกิจการเท่านั้น ทำให้ผู้ประกอบการส่วนมากมีรายได้น้อยและยอดขายต่ำ ส่วนการส่งเสริมการตลาดพบว่า ผู้ประกอบการส่วนน้อยส่งเสริมการตลาดโดยการโฆษณา การใช้พนักงานขาย และการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นผู้บริโภค เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่พึ่งพาคณกลาง จึงนิยมการส่งเสริมการขายที่มุ่งเน้นที่คนกลาง และการประชาสัมพันธ์โดยการออกงานแสดงสินค้า

ด้านการเงินและการบัญชี ผู้ประกอบการที่ใช้เงินลงทุนดำเนินธุรกิจ มากกว่า 10 ล้านบาท มีจำนวนน้อยมากเพียง 2 ราย และผู้ประกอบการที่มีเงินทุนหมุนเวียนในกิจการมากกว่า 5 ล้านบาทในแต่ละเดือน มีเพียง 1 ราย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนมากใช้เงินทุนจากเจ้าของกิจการ มีการใช้สินเชื่อทางการค้าไม่มากนัก ทุกรายมีการจัดทำบัญชี แต่ยังไม่มีการวางแผนทางการเงินที่ดี เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนมากจัดทำรายงานทางการเงินเพียงแค่ งบกำไรขาดทุน และงบดุล แต่ประมาณการทางการเงินต่างๆ ยังไม่ถูกนำไปใช้ จึงทำให้ผู้ประกอบการไม่มี

มาตรฐานทางการเงิน ในการควบคุมการดำเนินงานด้านต่างๆให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจประสบปัญหา ค่าใช้จ่ายสูง และมีผู้ประกอบการเพียง 5 รายที่เหลือกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน มากกว่า 20% ของยอดขาย

## ข้อเสนอแนะ

### ด้านการจัดการ

- ผู้ประกอบการ ต้องเพิ่มข้อกำหนด หลักเกณฑ์ และรูปแบบการทดสอบความสามารถของพนักงาน ในการคัดเลือกพนักงานให้มากขึ้น เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกิจการ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ เช่น ในการคัดเลือกพนักงานตัดเย็บ อาจเพิ่มข้อกำหนดเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการผลิตของกิจการ เช่น การคัดเลือกพนักงานที่ยังไม่มีครอบครัว (โสด) ที่สามารถทำงานล่วงเวลาได้เต็มที่ หรือ คัดเลือกพนักงานที่มีภูมิลำเนาใกล้กับสถานที่ประกอบการเพื่อลดปัญหาพนักงานหยุดงานกลับบ้านที่อยู่ต่างถิ่นในช่วงเทศกาล หรือ การทดสอบความสามารถในการตัดเย็บของพนักงาน เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความชำนาญและมีฝีมือ โดยจะต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่กิจการได้กำหนดไว้
- ผู้ประกอบการ ต้องพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝน เพิ่มทักษะ ความรู้ และพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจทำได้โดย การฝึกอบรมทั้งการอบรมภายในกิจการเอง หรือการส่งพนักงาน ไปอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ
- ผู้ประกอบการ ควรจัดให้มีการแบ่งโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม แก่การดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมถึงหน้าที่งานด้านต่างๆ และควรแบ่งสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ในการดำเนินงาน
- ผู้ประกอบการ ควรศึกษาหาข้อมูล ข่าวสาร ความรู้เพิ่มเติม ทั้งข้อมูลจากภาครัฐ หรือ องค์กรการค้าต่างๆ เพื่อเป็นความรู้ แนวคิด ประกอบการวิเคราะห์ การวางแผน และการตัดสินใจ
- ผู้ประกอบการ ต้องจัดหามาตรการที่เป็นการจูงใจให้พนักงาน ที่เป็นการยึดเหนี่ยวจิตใจของพนักงาน ให้รู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น เช่น การมีสวัสดิการที่ครอบคลุมไปถึง ครอบครัวของพนักงาน หรือ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ ของกิจการ

### ด้านการผลิต

- ผู้ประกอบการธุรกิจ ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลการผลิต และนำมาวิเคราะห์ เพื่อหามาตรการในการลดต้นทุนการผลิต
- ผู้ประกอบการธุรกิจควรจัดให้มีระบบการควบคุมการผลิตตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) โดย การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีและราคาถูก การตรวจเช็คเครื่องจักร เครื่องมือและอุปกรณ์ ให้เตรียมพร้อมอยู่เสมอ การจัดจ้างบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มี การควบคุมที่กระบวนการผลิต(Process) ให้ได้สินค้าเป็นไปตามที่ต้องการ และการตรวจเช็คที่ผลผลิต (Output) เพื่อที่จะมั่นใจว่าได้ส่งมอบสินค้าทุกชิ้นที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนการผลิต และต้นทุนความสูญเสียได้
- ผู้ประกอบการธุรกิจ ควรจัดให้มีมาตรการ หรือบทลงโทษ พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ในกรณีที่พนักงานไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดอันเนื่องมาจากความผิด หรือ ความล่าช้าของตัวเอง เช่น การปรับ การหักเงินเดือน หรือ การภาคโทษ
- ผู้ประกอบการธุรกิจ ควรพัฒนาระบบการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในตลาดโลก และยังเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น

### ด้านการตลาด

- ผู้ประกอบการธุรกิจ ควรจัดให้มีการวิเคราะห์ถึงระบบการขนส่งวัตถุดิบ หรือสินค้า เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เสียต้นทุนน้อยที่สุด และสามารถส่งถึงผู้รับได้ทันตามกำหนด
- ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องมีการค้นคว้า พัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองอยู่เสมอ
- ผู้ประกอบการธุรกิจต้องลดการพึ่งพาคนกลาง และพัฒนาตลาดของตนเองขึ้นมาใหม่ เพื่อเพิ่มยอดขายและรายได้ ในการนี้ ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาตราหือของตนเองในการจำหน่ายให้กับลูกค้าในต่างประเทศ ซึ่งการใช้ตราหือของตนเองนั้น ทำให้ผู้ซื้อจดจำได้ง่าย มีโอกาสได้รับความภักดีจากผู้ซื้อ ก่อให้เกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งเป็นการสะกดกั้นคู่แข่งได้ทางหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องมีทีมงานการตลาดที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ



### ด้านการเงินและการบัญชี

- ผู้ประกอบธุรกิจควรจัดให้มีการวางแผนทางการเงินมากขึ้น เช่นการทำงานประมาณการขาย งบประมาณค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ เพื่อใช้กำหนดแนวทางในควบคุม รายได้ และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ได้มาซึ่งกำไรในอัตราที่กิจการต้องการ
- ควรจัดให้มีการจัดเก็บและการนำเสนอ ข้อมูลทางบัญชี การเงิน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และประกอบการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ
- ผู้ประกอบธุรกิจ ที่มีธุรกรรมทางการเงินเป็นเงินตราสกุลต่างประเทศ เช่น การกำหนดราคาขาย การชำระเงิน การกู้ยืมเงิน เป็นเงินตราสกุลต่างประเทศ ผู้ประกอบธุรกิจควรคำนึงถึงความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศด้วย โดยผู้ประกอบธุรกิจสามารถบริหารความเสี่ยงเหล่านั้นได้หลายวิธี เช่น
  - การทำสัญญาเพื่อป้องกันความเสี่ยงในตลาดล่วงหน้า (Forward Market, ตลาดเงิน (Money market), ตลาดซื้อเงินตราต่างประเทศเพื่อส่งมอบในอนาคต (Future Market) และตลาดซื้อขายสิทธิ ที่จะซื้อขายเงินตราต่างประเทศ (Options Market)
  - การใช้กลยุทธ์ในการเร่งและชะลอการชำระหนี้ (Leading and Lagging)
  - การทำสวอป (Swap)
- ภาครัฐบาลควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงิน ทั้ง การให้กู้ การให้คำแนะนำปรึกษา แก่ผู้ประกอบการให้มากขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในด้านการเงินน้อยมาก